

Laureano Turienzo Esteban es miembro del Consejo del Retail Institute. Experto en retail con más de 20 años de experiencia en puestos directivos dentro del comercio minorista. Los últimos años ha asumido la dirección de empresas del sector de la cosmética y perfumerías, entre ellas Perfumería Julia o ADPcosmetics. Autor del blog "Retailnewstrends" (<https://retailnewstrends.me/>), blog sobre retail en general y el sector de la cosmética y belleza con más de 126.000 visitas recibidas en 2016. Colabora también con el Retail Institute Spain&Latam (<http://retail-institute.org>) y con America Retail (<http://www.america-retail.com>)



“Si no eres diferente, deberás ser más barato”



La muerte anunciada de las actuales estrategias de precios

Si usted dispusiera de todo su tiempo, y amara ir de compras, le ofreceríamos un plan novedoso. Una especie de turismo de rebajas y ofertas. Le entregaríamos un calendario con toda suerte de instrucciones y rutas para ir allá donde hubiera descuentos en España. Y necesitaría gran parte de las jornadas del calendario para cubrir este viaje. Porque sucede que en este país la mayoría de las tiendas (físicas o digitales) están anunciando continuamente prodigiosas rebajas y ofertas.

La confusión del consumidor

Empezaré este artículo por confesarles abiertamente mi opinión: desde mi punto de vista este modelo tarde o temprano tendrá que reconstruirse. Hay una absoluta confusión en los consumidores ante este festival de precios menguantes.

FACUA, ese vigilante insomne de los derechos del comprador, hace unos meses publicaba una encuesta en su cuenta de Twitter, seguida por 197.000 usuarios, donde nos revelaba que había interactuado con 1.657 consumidores elegidos al azar y los resultados no podían ser más desoladores: nueve de cada diez consumidores asegura-

“Desde mi punto de vista este modelo tarde o temprano tendrá que reconstruirse. Hay una absoluta confusión en los consumidores ante este festival de precios menguantes”

ban haber detectado descuentos falsos durante esta última temporada de rebajas. En pocas palabras, se sentían estafados por muchas de sus marcas preferidas.

El agnosticismo colectivo

No importa que la realidad no se ajuste totalmente a esa sensación grupal. Lo que importa es que gran parte de los consumidores están dejando de confiar en nosotros. Se trata de un agnosticismo colectivo. Muchos consumidores aseguran que los artículos en rebajas no se vendían en las tiendas antes de éstas, sino que se han fabricado exclusivamente para venderlos en esos días. Por tanto, piensan que son

fraudulentos los precios anteriores a las rebajas que supuestamente rebajados aparecen en las etiquetas. Otros tantos, nos dicen que odian el minúsculo “casi todo” junto al coloso “-70%”. La realidad es que entre los miles de artículos que hay en la tienda apenas media docena presentan ese descuento, y generalmente están sin stock; pero la publicidad en la tienda sigue a pesar de no haber ya disponibilidad. También nos dicen que, si despegan la etiqueta con el precio rebajado, ven que prácticamente es lo mismo que costaba antes de las rebajas. O se quejan, por ejemplo, de que los productos no rebajados se ubican al lado de los que sí lo están, de tal suerte que se conciba el efecto visual de que la zona de rebajas es mayor de la real. También se tiene la sensación de que muchos productos subieron su precio justo una semana antes de que comenzasen las rebajas.

¿Tienen sentido las rebajas sin fin?

Yo me pregunto, ¿es mandatorio hacer rebajas en tantas ocasiones y del modo que se están haciendo?



En una encuesta de FACUA, nueve de cada diez consumidores aseguraban haber detectado descuentos falsos durante las últimas rebajas



¿Hay que hacer rebajas a toda costa, aunque no estemos preparados o aunque no tengamos las condiciones internas que lo permitan? ¿Se debería seleccionar mejor los momentos y las formas en las cuales se hacen las rebajas y en paralelo desarrollar fórmulas alternativas de convencer a los consumidores para que compren?

En estos días estamos en las rebajas post Navidad, pero sucede que la post Navidad llega hasta abril, según la comunidad. Y en medio están San Valentín, el día de la madre, el día del padre. Llega la Semana Santa y vemos otro tipo de rebajas, con otro tipo de mensaje, en la misma tienda física o digital en la que solemos comprar, y la cual nos informó de rebajas inéditas, que nunca regresarían, hace dos días. Pero acontece que no es cierto, las rebajas siguen. Llega el verano y tenemos en algunos casos tres meses de oceánicas rebajas. Se va terminando el año y nos sentimos un poco anglosajones así que celebramos el Black Friday. Y como el Viernes Negro resulta que es luminoso,



Fuente:
Hemeroteca
ABC. Anuncio
de las rebajas
de El Corte
Inglés, de 1950.

queremos más, y descubrimos que existe un Lunes Cibernético. Ocurre que estamos a finales de noviembre y ya se están abriendo las puertas de las inacabables rebajas de navidad.... Y en medio de todo ese embrollo, hay días sin iva, cupones descuentos, productos gratuitos, incentivos monetarios para invertirlos en segundas compras, aplazamientos sobre pago, concursos, tarjetas fidelización....

Un poco de historia de las rebajas

Ahora lo extraordinario es cotidiano. Se apagaron las luces de la ceremonia de las rebajas. Llegamos al final de un viaje que empezó en 1930, aún infectados de pesadumbre tras la pandemia socioeconómica que supuso el crack del 29. Cuando el paro escaló en EEUU al 25%, varias empresas del retail, con el objetivo de reactivar el consumo, edificaron la Federated Department Stores Inc. Entonces decidieron establecer un número escuálido de días, al final de temporada, en los cuales pondrían unos precios rebajados en algunos artículos, y sobre todo la posibilidad de pagar a plazo estos productos.

Los norteamericanos inventaron las rebajas allá por 1930. Una década más tarde llegaron a España para comandar la guerra sostenida entre Galerías Preciados y El Corte Inglés en los años 40

Una década después llegaron las rebajas a España para comandar la guerra sostenida entre Galerías Preciados y el Corte Inglés en los años 40.

En 1962 Sam Walton 's, el padre de Walmart (y desde mi punto de vista el mayor personaje de la historia del comercio minorista a nivel mundial) dinamitó el retail con su glorioso "Always low prices." Nada de ofertas puntuales, en ningún momento del año, nosotros le garantizamos siempre el mejor de

los precios durante todo el año. Muchos retailers le siguieron. Fue la génesis del "price matching" o "igualación de precios". Pasaron los años, hubo guerras de precios, afloraron y fenecieron empresas, las rebajas seguían centelleando en el calendario y los telediarios abrían con imágenes de personas galopando en manada a la caza de la ganga que socorrería su vida. Más tarde en 1995 los integrantes del G7/G8 nos dijeron que era fundamental la creación de un Mercado Global para Pymes, y eso supuso el comienzo real del comercio electrónico entre las empresas de todo el mundo. El resto de la historia ya la saben, Amazon, Ebay, mark places, estrategias de precios dinámicos....

La canibalización de las ventas

Y ahora estamos donde estamos, en medio de un océano de descuentos que seguramente ni queremos ni podemos realizar, pero que sucede que son las reglas no escritas que debemos cumplir para poder jugar a este juego. Los

chicos del otro lado del océano nos cuelan el Black Friday, y la mayoría sonreímos a lo Bienvenido Mr Marshall. Focalizamos nuestras estrategias para que ese día sea memorable. Y según datos de Adigital, el 81% de las empresas en España realiza ofertas ese viernes, y casi la mitad reducen los precios de forma generalizada. Se batien récords de ventas. CaixaBank nos recuerda que ya el Black Friday de 2015 fue la jornada de mayor volumen de compras con tarjeta. Todo espectacular. ¿Y por qué razón no me gusta en absoluto esa fecha? ¿Quizá porque piense que está canibalizando las ventas de las semanas posteriores?

El Black Friday empieza a perder fuelle en EEUU

Les voy a contar algo: en los dos últimos años el tráfico a las tiendas de EEUU durante el viernes negro ha decaído, mientras que las ventas en el comercio electrónico siguen subiendo en esa fecha. Llevan ya muchos años con este evento, desde los años 80, y me temo que está perdiendo "brillantez" lo que antaño era una experiencia de compra divertida y emocionante para los consumidores. Mastercard UK & Irlanda me abre los ojos con su último informe, donde indica que enero de 2017 no ha sido tan bueno como se esperaba en UK a pesar de los grandes descuentos que se ofertaron: las ventas pre-navideñas superaron las ventas en enero como el periodo para comprar en UK. El 48 % de los consumidores compró sus maravillosas gangas en los días justo antes de Navidad en comparación con el 44 % que lo hizo en enero. Históricamente enero era el mes estrella con gran predominancia.



Hacia un nuevo modelo de estrategias de precios

Hay que ir a otro modelo. Entiendan que soy el autor de este artículo y por ello me concedo el derecho de planear un futuro por el que apuesto: un calendario con apenas fechas con rebajas generalistas para todo el público, apostar a la larga, cuando la tecnología nos lo permitan, por un sistema de precios personalizados por cliente. La atomización del precio. Precios que nazcan de una combinación: experiencia de compra + historial del consumidor + valor del producto. Anhele un modelo de tienda física donde no haya precios en escaparates o lineales, sino que los precios se vayan mostrando individualmente a cada cliente, por ejemplo, a través de sus teléfonos inteligentes cuando escaneen con ellos los productos. Ya estamos camino de ello, ligeramente cercanos a lo que trato de explicarles, en algunos sectores como son las aerolíneas o los hoteles. Sus estrategias de precios fluctuantes nos deberían acercar a algún lugar, a alguna idea innovadora, sobre todo en la tienda física.

No tiene sentido esta filosofía de precios donde el precio es el centro del todo, travestido de promoción, y a él deben llegar los clientes en manada, sin ningún tipo de privacidad, cuando lo lógico es que los precios

“Anhele un modelo de tienda física donde no haya precios en escaparates o lineales, sino que los precios se vayan mostrando individualmente a cada cliente, por ejemplo, a través de su móvil”

deberían ir al cliente y adaptarse a él de forma individual.

La dictadura del calendario

Pero retornemos a la actualidad. Se trata de una carrera lunática hacia el gran descuento final. Un descuento global que dure 365 días. Aunque los clientes nos perciban como fraudulentos. La realidad es que gran parte de las empresas del comercio minorista en este país, se guían por modelos de estrategias de precios basados en la dictadura del calendario y en tácticas de acción & reacción en función de lo que hacen sus antagonistas. Y más allá de los posibles problemas de imagen que estemos generando si no hacemos las cosas bien y honesta-



mente, sucede que en muchas ocasiones estamos pegándonos tiros en las sienas. Vemos, por ejemplo, promociones generalistas por familias (Ej: 20% de descuento en todos los productos de una marca, o en todos los artículos de una familia de productos y en algunos casos incluyendo algo tan sin sentido como exclusividades o marca propias), y tenemos la sensación de que hay poca estrategia de altura detrás de estas decisiones. Este modelo tiene que rehacerse. El día que los márgenes no den más de sí y para cuadrar las cuentas de resultados haya que extinguir los descuentos, o peor aún subir los precios, ¿cómo se lo contamos al cliente?

Tenemos precedentes de esto. Recuerden lo que le pasó al gigante del retail, JC Penney cuando dijo que hasta ahí habían llegado, y que llegaba el momento de pagar un poco más. Resultado: ventas cayendo en picado. Quizá por ellos supimos que un cambio estratégico así no se puede dar de un día para otro, sino que quizá necesitamos años para cambiar la mentalidad de nuestros clientes (el problema es si tenemos todo ese tiempo para esperar ese cambio), o lo que es mejor seguir haciéndoles creer que somos los más baratos, y los de las ofertas más espectaculares, aun cuando ya no podemos hacerlo, lo cual no es fácil, y solo está al alcance de unos pocos retailers.

La “droga” de las rebajas crea adicción en los consumidores

Hay sectores donde literalmente se ha drogado de rebajas a sus consumidores, como puede ser el sector textil/moda. Gran parte de los 17000 millones de euros que mueve el sector son generados en períodos de descuentos o rebajas. Lo mismo pasa



A uno le da la sensación de que llegan los periodos de rebajas, y en algunos equipos el corazón del debate gira en torno a si el descuento es del 30% o si es 40%, o 50%. Y poco más.

con otros sectores como la electrónica, la perfumería/cosmética, los equipamientos para el hogar...etc. Este modelo de promociones continuas no se puede sostener tal como está por mucho tiempo. Ni este modelo de precios miméticos en función de los que hace la tienda competidora más cercana. Es habitual hoy en día resumir la estrategia de precios de algunos retailers a un seguidismo del actor más belicoso, el cual pone un artículo a precio de semicoste, e inmediatamente ve-

mos un precio similar de ese artículo (o uno similar) en el escaparate de todos los demás jugadores. De este modo el actor más belicoso no solo domina el mercado, sino que anula las estrategias de sus competidores, los cuales se mutan en grises marionetas.

Falta formación en gestión estratégica de precios

Desafortunadamente, uno tiene la sensación de que no hay una formación en gestión estratégica de precios en muchos retailers. A uno le da la sensación de que llegan los periodos de rebajas, y en algunos equipos el corazón del debate gira en torno a si el descuento es del 30% o si es 40%, o 50%. Y poco más. Podíamos incluso sospechar que algunos retailers no segmentan sus portafolios de productos realmente bien, a la hora de hacer descuentos, en (al menos):

1) Artículos conductores de tráfico (aquellos que son muy interesantes para un cliente). Aquí hay que trabajar

muy bien la información que tengamos de los clientes e hiperpersonalizar la oferta, siendo mucho más competitivos que nuestros competidores. Estos productos son una mínima parte de nuestros surtidos.

2) Artículos esenciales (aquellos cuyos precios son conocidos y sensibles para la mayoría de sus clientes). Aquí no hay que estar muy alejado de la competencia, siempre que nos lo podamos permitir, y de la forma más honesta posible. También son una parte mínima de nuestro portafolio.

3) Conductores de beneficio (la inmensa mayoría de productos de nuestros surtidos). Si los tenemos localizados correctamente, podemos permitirnos ser más caros que nuestros competidores. Y exiliar para siempre jamás de nuestras tiendas las primitivas promociones generalistas por familias o subfamilias o marcas. Para lograr esto hay que tener unas estrategias sensatas de precios que incluya acciones cotidianas como destripar los surtidos, y analizarlos por familias y subfamilias de productos, estudiando sus ventas, márgenes, atributos, así como el posicionamiento

Imaginen un artículo con un margen bruto del 40% y lo rebajan un 5%. ¿Saben que tienen que vender un 14'3% más de unidades para mantener beneficios iguales?

de las marcas, y los roles de las categorías. También es necesario establecer objetivos de facturación, volúmenes y beneficios por familia y subfamilia. Y simular escenarios definiendo umbrales de precios por subfamilias. Así como segmentar grupos de tiendas según su idiosincrasia socioeconómica y geográfica. Y, un largo etcétera. Uno tiene la impresión de que en algunas de esas reuniones no se debate sobre la estrategia acerca de la cultura del precio que quieren inculcar a sus clientes, de cómo transmitirles que reciben unos valores diferenciales y que eso no es gratis. ¿Nadie dentro



de esas reuniones habla del valor de fortalecer la imagen de honestidad ante sus clientes? ¿Qué pensarán nuestros clientes que en los últimos tiempos nos compraron un televisor a 600 euros y hoy pueden comprar el mismo televisor por 300 euros? ¿Cómo regresar con éxito a los 600 euros cuando terminen las rebajas? Resultado: desconfianza del cliente y consumo estacional.

El cálculo correcto de lo que conllevan los descuentos

Es más, uno tiene la sensación de que a veces, hipnotizados por la vorágine de los descuentos, algunos retailers no calculan bien lo que implican estos descuentos.

Debo confesar que hace años cuando leí un informe de Simon-Kucher yo tampoco lo había enfocado desde el punto de vista que se indicaba:

✓ Imaginen un artículo con un margen bruto del 40% y lo rebajan un 5%. ¿Saben que tienen que vender un 14,3% más de unidades para mantener beneficios iguales?

✓ Si ese mismo artículo lo rebajan un 15%, tendrán que vender un 60% más de volumen para mantener los beneficios

✓ Y si lo rebajan un 30%, tendrán que vender un + 300%

¿Creen que todos los retailers son conscientes de esto? ¿Acaso algunos no están obnubilados con el mantenimiento de cuotas de mercado en vez de apostar por la “calidad” de la cuota de mercado? Muchísimas promociones impactan en las cuentas de resultados, pero aun así se asumen como un mal menor. Y también se acepta que pueden llegar a propagar desconfianza entre nuestros consumidores. Y a pesar de todo se sigue con el modelo. Lo cual yo creo que es un gravísimo error estratégico. Algo se está haciendo mal.